

من پس از مطالعه حدود ۳۰ تا ۴۰ صفحه متوجه شدم متن از نظر شخصیت پردازی، ساختار، درام و قواعد فیلمنامه نویسی مشکلات جدی دارد. به مدیر مربوطه گفتم این متن در وضعیت فعلی قابلیت تبدیل شدن به یک فیلمنامه قابل تولید را ندارد. صرف اینکه رمانی مورد توجه قرار گرفته باشد، به این معنا نیست که اقتباس تلویزیونی آن نیز آماده تولید است.

یک رمان ممکن است توصیف های مفصل، روایت های درونی و توضیحاتی داشته باشد که در فیلمنامه باید به کنش، تصویر و دیالوگ تبدیل شوند. وقتی قرار است اثری برای تلویزیون ساخته شود، باید بتواند مخاطب گسترده ای را درگیر کند. نمی توان صرفاً متن یک رمان را به عنوان فیلمنامه در اختیار تهیه کننده گذاشت و انتظار داشت همان طور ساخته شود.

**واکنش مدیران به این انتقاد چه بود؟ آیا اختیار داشتید که طرح را نپذیرید یا تغییرات مورد نظر خودتان را اعمال کنید؟**

به من گفته شد که باید این کار ساخته شود. من هم توضیح دادم که با این متن نمی توانم کار را آغاز کنم. بعد از چند جلسه، بحث خرید فیلمنامه مطرح شد. قرار بود مبلغی در حدود یک میلیارد تومان به نویسنده پرداخت شود، در حالی که ما عملاً باید متن را کنار می گذاشتیم و از ابتدا فیلمنامه تازه ای می نوشتیم.

این برای من سؤال برانگیز بود. وقتی قرار است نویسنده دیگری وارد پروژه شود و متن را از نو بنویسد، چرا باید چنین مبلغی بابت فیلمنامه ای پرداخت شود که قرار نیست مبنای واقعی تولید باشد؟ من حاضر نشدم قراردادی را که با این شرایط پیشنهاد شده بود، امضا کنم.

در ادامه، با امیرعباس پیام، نویسنده ای که به دلیل آشنایی با فضای آذربایجان برای پروژه انتخاب شده بود، وارد همکاری شدیم. پنج قسمت نخست نوشته شد و برای بررسی به جلسه ای در دفتر قائم مقام سازمان رفتیم. در آن جلسه، یکی از کارشناسانی که از خارج از کشور آمده بود، درباره تفاوت های فیلمنامه با رمان صحبت می کرد. ایراد اصلی او این بود که بسیاری از توصیف های رمان در فیلمنامه وجود ندارد.

من توضیح دادم که ما در حال ساخت فیلم هستیم، نه بازنویسی یک کتاب. اگر در رمان، صدای باد یا صدای گنجشک توصیف شده باشد، در فیلم می توان آن را با تصویر و صدا منتقل کرد. قرار نیست تمام توصیف های ادبی به شکل جمله در فیلمنامه باقی بمانند.

در آن جلسه، آقای جلیلی نیز حضور پیدا کردند و پس از شنیدن توضیحات گفتند گروه سازنده حرفه ای است و باید اجازه داد کارش را انجام دهد. من از این برخورد خوشحال شدم و تصور کردم مسئله حل شده است. اما در جلسه بعد، دوباره همان ایرادها مطرح شد.

**در یکی از این جلسات، ماجرای درباره فیلمنامه پیش آمد که ظاهراً برای شما بسیار عجیب بوده است، چه اتفاقی افتاد؟**

در جلسه ای، یکی از حاضران ایراد گرفت که چرا شخصیتی را به قصه اضافه کرده ایم که چند قسمت در حیاط حضور دارد و دیالوگ نمی گوید. من و نویسنده به یکدیگر نگاه کردیم؛ چون چنین شخصیتی در فیلمنامه وجود نداشت. بعد مشخص شد منظور ایشان وانت «سیمرغ بیک» است که در حیاط پارک شده بود!

من واقعا تعجب کردم. ما در جلسه ای حضور داشتیم که قرار بود درباره فیلمنامه صحبت کنیم و به اصلاح آن کمک شود، اما چنین برداشتی از متن مطرح شده بود. برای من سؤال بود که چگونه قرار است با چنین شرایطی کار کنیم.

من تجربه همکاری با مشاورانی را داشتم که درک دقیقی از درام، شخصیت پردازی و ساختار سریال نداشتند. گاهی یک جمله از سوی آنها مسیر یک صحنه را اصلاح می کرد. اما در این جلسات احساس می کردم به جای دریافت مشاوره تخصصی، باید اصول اولیه فیلمنامه نویسی را توضیح بدهیم.

چند روز بعد، مدیر گروه با من تماس گرفت و گفت آقای جلیلی گفته اند دیگر در جلسات حضور پیدا نکنم و با آن فیلمنامه نیز کار نداشته باشیم. این اتفاق برای من عجیب بود؛ چون در جلسه اول گفته شده بود که گروه حرفه ای است و باید کارش را انجام دهد. فاصله میان آن حرف و تصمیم بعدی، بسیار زیاد بود. بعد از آن، من دیگر به سیمافیلیم مراجعه نکردم و عملاً همکاری ام با تلویزیون متوقف شد.

**یعنی نقطه پایان همکاری شما با تلویزیون، همین تجربه بود؟**

این تجربه یکی از نقاط تعیین کننده بود. وقتی به شما گفته می شود دیگر به سازمان مراجعه نکنید، طبیعی است که همکاری متوقف شود. اما من نمی خواهم تصور شود که تلویزیون فقط متعلق به مدیرانی است که در یک دوره خاص مسئولیت دارند. من بیش از سه دهه در این سازمان کار کرده ام. مدیران مختلف آمده اند و رفته اند، اما برنامه سازان همچنان در این خانه حضور داشته اند.

**شما از یک دوره طلایی در تلویزیون صحبت کردید. به نظر شما، چه زمانی این وضعیت تغییر کرد؟**

من معتقدم یکی از اتفاقات مهم، از زمانی آغاز شد که سیمافیلیم شکل گرفت و به تدریج اختیارات تولید در ساختاری متمرکزتر قرار گرفت. پیش از آن، شبکه ها گروه های فیلم و سریال خودشان را داشتند و میان آنها رقابت وجود داشت. مدیر شبکه تلاش می کرد آثار بهتری تولید کند و مخاطب بیشتری جذب کند. هر شبکه می خواست در رقابت با شبکه دیگر موفق تر باشد.

این رقابت، انگیزه تولید ایجاد می کرد. ما در شبکه سه کار می کردیم و دوست داشتیم شبکه خودمان در جذب مخاطب موفق باشد. مدیران شبکه ها نیز همین انگیزه را داشتند. اما وقتی تصمیم گیری ها متمرکز شد و گروه های فیلم و سریال به ساختار دیگری منتقل شدند، بخش مهمی از این رقابت از بین رفت.

**تلویزیون در دهه های گذشته در کشف استعدادها موفق بود، اما بسیاری معتقدند نتوانست این استعدادها را حفظ کند.**

در دوره های گذشته، مدیران گروه به کارگردانان تازه کار اعتماد می کردند. افرادی مانند سعید آقاخانی، رضا عطاران، سیامک صرافت زاده، برزو نیک نژاد و دیگران به تدریج وارد عرصه سریال سازی شدند. این افراد یک شبکه به جایگاه کارگردانی نرسیده بودند. سال ها در تئاتر، سینما، دستیاری و کارهای مختلف تجربه کسب کرده بودند.

مدیران وقت ریسک می کردند و به آنها فرصت می دادند. البته این فرصت به معنای آن نبود که هر فردی بدون تجربه وارد تولید شود. مدیران می دانستند چه کسی توانایی دارد و چه کسی باید بیشتر تجربه کسب کند.

تهیه کنندگی نیز در گذشته مسیر مشخص تری داشت. فرد باید تجربه مدیریت تولید، اجرای طرح و آشنایی با مراحل مختلف ساخت اثر را به دست می آورد تا بتواند تهیه کننده شود. تهیه کننده صرفاً حسابدار پروژه نیست؛ باید فیلمنامه را بشناسد، درام را درک کند، گروه را مدیریت کند و درباره کیفیت اثر تصمیم بگیرد.

اما امروز گاهی این مسیر حرفه ای نادیده گرفته می شود. تهیه کننده باید بتواند درباره اثر نظر بدهد و مسئولیت آن را بپذیرد. اگر اختیار تصمیم گیری از او گرفته شود، دیگر نمی توان مسئولیت کامل نتیجه را نیز بر عهده او گذاشت.

**به همین دلیل است که تهیه کنندگان با سابقه از تلویزیون فاصله گرفته اند؟**

بخشی از مسئله به همین موضوع مربوط است. برنامه سازی یک کار گروهی است. تهیه کننده باید با مدیر گروه، کارگردان، نویسنده و بازیگران تعامل داشته باشد. در گذشته، بسیاری از اختلاف ها با گفت و گو حل می شد. ممکن بود مدیر بخش به یک صحنه ایراد بگیرد، اما تهیه کننده می توانست موضوع را با مدیر بالاتر مطرح کند و اگر توضیحش منطقی بود، تصمیم تغییر کند.

من بارها در چنین شرایطی قرار گرفته ام. گاهی مدیر بخش به ده مورد ایراد می گرفت، اما با مدیر شبکه تماس می گرفتم و درباره آنها صحبت می کردم. در نهایت ممکن بود فقط دو مورد اصلاح شود و بقیه بدون تغییر روی آتین برود. این یعنی ساختاری وجود داشت که در آن، امکان گفت و گو و تصمیم گیری حرفه ای فراهم بود.

امروز مشکل این است که این ارتباط در بسیاری از موارد از بین رفته است. وقتی برنامه ساز احساس کند امکان گفت و گو ندارد و تصمیم ها از پیش گرفته شده اند، انگیزه اش کاهش پیدا می کند.

**شما به میزبانی هم اشاره کردید. آیا در گذشته محدودیت ها کمتر بود یا مدیران با شیوه متفاوتی با آن برخورد می کردند؟**

میزبانی همیشه وجود داشته است. من نمی گویم در گذشته هیچ محدودیتی نبود؛ اما تفاوت مهمی در شیوه برخورد وجود داشت. مدیران با گروه سازنده تعامل می کردند و تلاش می شد به راه حل برسیم که هم ملاحظات سازمان رعایت شود و هم کیفیت اثر از بین نرود.

برای مثال، سریال «ترگس» در زمان تولید با حساسیت های زیادی روبه رو بود. این مجموعه نخستین تجربه مهم در قالب سریال ۹۰ قسمتی بود و به همین دلیل، گروهی از مشاوران برای بررسی آن انتخاب شدند. در جلسه ای که با حضور آقای میرباقری برگزار شد، مشاوران اعلام کردند که از نظر آنها سریال نباید پخش شود.

تصور کنید یک گروه بیش از یک سال برای ساخت ۹۰ قسمت کار کرده باشد و در پایان، گروهی بگوید اثر قابل پخش نیست. طبیعی بود که ما ناراحت شویم و اعتراض کنیم. اما آقای میرباقری اجازه دادند نظرات مطرح شود و در نهایت گفتند که تصمیم نهایی با ایشان است و به گروه سازنده اعتماد دارند. پس از آن، مسیر پخش ادامه پیدا کرد.

این تجربه برای من مهم بود؛ چون نشان می داد مدیر می تواند نظر مشاوران را بشنود، اما در نهایت مسئولیت تصمیم را خودش بر عهده بگیرد. مدیر نباید صرفاً مجری نظر دیگران باشد.

**با این حساب، آیا می توان گفت مسئله فقط بودجه نیست و حتی با افزایش بودجه هم بدون تغییر در مدیریت، مشکل حل نمی شود؟**

قطعاً. بودجه اهمیت دارد، اما همه چیز نیست. اگر مدیری وجود داشته باشد که هم از نظر حاکمیت پذیرفته باشد و هم هنرمندان بتوانند با او ارتباط برقرار کنند، امکان پیشرفت بیشتر می شود. اگر این ارتباط وجود نداشته باشد، حتی بودجه مناسب هم تضمین کننده تولید آثار موفق نیست.

در شرایطی که تولید کاهش پیدا کرده، باید اولویت بندی کرد. اگر قرار است بودجه محدود باشد، باید پروژه هایی را انتخاب کنیم که ظرفیت جذب مخاطب دارند و می توانند به تلویزیون کمک کنند. نمی توان همه پروژه ها را کنار گذاشت و بعد انتظار داشت مخاطب برگردد.

در دوره ای که تولید کاهش پیدا کرده بود، بسیاری از عوامل



پشت صحنه و همکاران ما برای تأمین معاش به کارهای دیگری روی آوردند. من شنیده ام برخی از آنها به کارهایی مانند رانندگی در پلنفرهای حمل و نقل مشغول شده اند. این افراد سال ها در تلویزیون تجربه کسب کرده اند. باید فکری کرد که این سرمایه انسانی از بین نرود.

**در سال های اخیر، مدیران تلویزیون از سلبریتی زایی و تربیت چهره های جدید صحبت کرده اند. آیا می توان در یک دوره مدیریتی، بازیگر، کارگردان یا نویسنده جایگزین تربیت کرد؟**

هنر مثل کاشتن درخت گردو است؛ امروز بذر را می کارد و ممکن است ده ها سال طول بکشد تا به درختی بارده تبدیل شود. نمی توان انتظار داشت در یک دوره پنج ساله، ناگهان تعداد زیادی بازیگر، نویسنده و کارگردان حرفه ای تربیت شوند.

هنرمندان یک شبه به وجود نمی آیند. بسیاری از ما سال ها کار کرده ایم تا به تجربه ای برسیم که بتوانیم یک مجموعه را تولید کنیم. خود من پس از بیش از سه دهه فعالیت، هنوز هم معتقدم در این حرفه باید یاد گرفت و تجربه کسب کرد.

اگر قرار باشد همه افراد با سابقه کنار گذاشته شوند و از ابتدا گروه جدیدی ساخته شود، چه کسی قرار است تجربه را منتقل کند؟ تربیت نسل جدید ضروری است، اما این کار با حذف نسل قبلی اتفاق نمی افتد.

باید امکان همکاری میان نسل ها فراهم شود. **پس چرا به نظر شما، فاصله میان تلویزیون و بخشی از هنرمندان افزایش پیدا کرده است؟**

من نمی توانم به جای همه هنرمندان صحبت کنم، اما به نظرم یکی از دلایل مهم، از بین رفتن ارتباط مستقیم میان مدیران و برنامه سازان است. در گذشته،

مدیرانی بودند که با یک تماس تلفنی، مسئله ای را پیگیری می کردند یا برای حل اختلاف وارد عمل می شدند. این ارتباط باعث می شد هنرمندان احساس کنند در سازمان جایگاهی دارد. امروز گاهی هنرمندان همان ابتدا احساس می کنند که قرار نیست به او اعتماد شود. وقتی به تهیه کننده گفته می شود فیلمنامه را به شما می دهیم، اما هیچ بخشی از آن را تغییر ندهید، عملاً اختیار حرفه ای او محدود شده است.

من تجربه ای دارم که در آن گفته شد فیلمنامه را به شکل پلمب شده تحویل می دهند و هیچ نقطه ای از آن نباید تغییر کند. سؤال من این بود که وقتی قرار است فیلمنامه در اختیار نویسنده، کارگردان، بازیگر، طراح صحنه، طراح لباس و دیگر عوامل قرار بگیرد، این پلمب چه معنایی دارد؟ فیلمنامه قرار است در فرایند تولید بررسی و اجرا شود. اگر از ابتدا هیچ امکانی برای اصلاح وجود نداشته باشد، مسئولیت تهیه کننده و کارگردان چه خواهد بود؟

من معتقدم اگر سازمان تصمیمی دارد، باید از ابتدا شفاف اعلام کند. اگر تهیه کننده اختیار تغییر ندارد، باید بداند با چه شرایطی روبه روست و بر همان اساس تصمیم بگیرد که پروژه را بپذیرد یا نه.

**با وجود همه این انتقادات، آیا هنوز تمایل دارید به تلویزیون برگردید؟**

بله. طبیعی است که بخواهم دوباره در تلویزیون فعالیت کنم. مسئله این نیست که با یک مدیر اختلاف داشته ام و دیگر نمی خواهم به تلویزیون برگردم؛ مسئله این است که باید شرایط تولید حرفه ای فراهم باشد.

اگر قرار باشد دوباره کار کنم، باید بتوانم درباره فیلمنامه، انتخاب عوامل و مسیر تولید با مدیران گفت و گو کنم. باید بدانم اگر مشکلی پیش آید، امکان مراجعه به مدیر بالاتر وجود دارد و تصمیم ها صرفاً بر اساس سلیقه شخصی گرفته نمی شوند.

من معتقدم تلویزیون همچنان ظرفیت تولید آثار موفق را دارد، اما برای رسیدن به آن نقطه باید اعتماد میان مدیران و هنرمندان دوباره شکل بگیرد. مردم هنوز به سریال های خوب علاقه دارند. تجربه «متمم گریخت» و «خانه دوش» نشان داده است که اگر اثری با مخاطب ارتباط برقرار کند، ماندگار می شود.

**با توجه به شرایط فعلی، آینده تلویزیون را چگونه می بینید؟**

آینده به تصمیم هایی بستگی دارد که مدیران می گیرند. اگر قرار باشد همین مسیر ادامه پیدا کند، طبیعی است که فاصله میان تلویزیون و مخاطب بیشتر شود. اما اگر مدیری بپاید که بتواند این فاصله را کاهش دهد، به برنامه سازان اعتماد کند و از تجربه های گذشته استفاده کند، هنوز فرصت وجود دارد.

من یک نکته را مهم می دانم. بعد از حوادث اجتماعی سال های اخیر، فاصله هایی میان بخش هایی از جامعه و برخی نهادها ایجاد شد. حتی مسئولان نهادهایی که مستقیماً متولی رسانه نیستند، گاهی به این نتیجه رسیدند که باید برای کاهش این فاصله از ظرفیت برنامه سازان استفاده کنند. من تجربه دعوت به همکاری در چنین شرایطی را داشتم.

به نظرم تلویزیون، که خودش یک رسانه ملی است، باید پیش از هر نهاد دیگری به این مسئله توجه کند. اگر میان مردم و تلویزیون فاصله ایجاد شده، باید از طریق تولید آثار مناسب و ایجاد ارتباط دوباره با مخاطب، برای کاهش آن تلاش کرد.

قرار نیست یک سریال به پنهانی تمام مشکلات اجتماعی را حل کند. اما می تواند فضایی برای گفت و گو ایجاد کند و مخاطب را با خود همراه سازد. برای این کار، باید به قصه، شخصیت پردازی و نیاز واقعی مخاطب توجه کرد.

**در نهایت، اگر بخواهید مهم ترین شرط بازگشت تهیه کنندگان و هنرمندان به تلویزیون را در یک جمله بیان کنید، آن شرط چیست؟**

به نظرم تلویزیون به مدیرانی نیاز دارد که هم مخاطب را بشناسند، هم برنامه ساز را درک کنند و هم اجازه دهند شبکه ها در تولید آثار با یکدیگر رقابت کنند.

من همچنان معتقدم تلویزیون خانه ماست. مدیران تغییر می کنند، اما ما این خانه را ترک نکرده ایم. امیدوارم روزی برسد که دوباره بتوانیم با آرامش و اعتماد در همین خانه کار کنیم و آثاری بسازیم که مردم دوست داشته باشند.

